

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Étude des facteurs explicatifs de pénurie et de problèmes de rétention du personnel de directions d'établissement scolaire, en lien avec l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires

Chercheure principale

Nancy Lauzon, U. de Sherbrooke

Cochercheur(s)

Lise Corriveau, U. de Sherbrooke
Marc Garneau, U. de Sherbrooke
Patrick Dunlavy, U. de Sherbrooke
Guy Pelletier, U. de Sherbrooke
Claudie Solar, U. de Montréal
Serge Striganuk, U. de Sherbrooke

Établissement gestionnaire de la subvention

U. de Sherbrooke

Numéro du projet de recherche

2012-RP-144859

Titre de l'Action concertée

Persévérance et réussite scolaires

Partenaire(s) de l'Action concertée

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

La gestion des ressources humaines (GRH) : un levier stratégique pour intervenir sur l'attraction et la rétention de directions d'établissement scolaire et contribuer à la persévérance et à la réussite?

Des recherches réalisées dans divers pays mettent en évidence l'impact potentiel du leadership des directions d'établissement sur la persévérance et la réussite scolaires. Or, l'ampleur et la lourdeur des responsabilités liées à cette fonction dissuaderaient plusieurs candidats potentiels d'opter pour cette carrière et mèneraient même certains déjà en poste à l'épuisement. Il en résulte, pour des commissions scolaires du Québec, des problèmes d'attraction et de rétention quant à cette fonction.

La mise en lumière de cette problématique nous amène à nous interroger : Comment les commissions scolaires du Québec peuvent-elles attirer (recruter) et choisir (sélectionner) des candidats de qualité possédant des compétences en lien avec leurs objectifs stratégiques de persévérance et de réussite scolaires? Et une fois les directions en poste, comment faire pour qu'elles y restent et qu'elles réalisent leur plein potentiel afin ainsi de contribuer à l'atteinte des objectifs de persévérance et de réussite scolaires des élèves au sein de leur commission scolaire?

Les résultats de cette recherche suggèrent que plusieurs acteurs sont peu, voire très peu sensibilisés à l'impact potentiel des politiques et pratiques de GRH à l'intention des directions d'établissement sur ces problématiques d'attraction et de rétention des directions, ainsi qu'à la contribution possible de ces politiques et pratiques à l'atteinte des objectifs stratégiques de

persévérance et de réussite scolaires. Ce constat invite donc à diffuser les travaux réalisés dans ce courant de recherche qui est en émergence dans le domaine de la gestion de l'éducation et à faire connaître les initiatives de commissions scolaires à différents acteurs et groupes touchés par cette problématique.

Comme des travaux dans le domaine plus large de l'administration et celui plus spécifique de la gestion stratégique des ressources humaines l'indiquent, les résultats de ce projet de recherche laissent entrevoir que certaines politiques et pratiques de GRH à l'intention des directions d'établissement, dont celles liées au recrutement, à la sélection et à l'intégration professionnelle (explicitation des attentes, accompagnement, supervision professionnelle) peuvent avoir un impact sur ces problématiques d'attraction et de rétention. Les résultats suggèrent également que ces politiques et pratiques pourraient influencer positivement la persévérance et la réussite des élèves, et ce, en orientant par exemple la formation préparatoire des candidats à des postes de direction d'établissement, le développement de certaines compétences particulières des nouvelles directions dans le cadre d'activités structurées d'accompagnement (coaching, mentorat) et « d'apprentissage par les pairs » (communautés de pratiques, groupes de codéveloppement) ou, encore, en reconnaissant certaines de leurs pratiques de gestion dans le cadre d'activités de supervision professionnelle.

Au terme de ces travaux, un cadre pour analyser ces politiques et pratiques de GRH et pour intervenir afin d'optimiser leur effet de levier potentiel est proposé. Ce cadre est articulé suivant trois axes principaux : Axe 1 – Les

politiques et pratiques de GRH comme telles; Axe 2 – La cohérence entre ces politiques et pratiques de GRH (intégration horizontale) et 3) La cohérence entre ces politiques et pratiques et les objectifs stratégiques de persévérance et de réussite de la commission scolaire (intégration verticale). L'analyse selon chacun de ces axes peut s'inspirer de questions spécifiques dégagées des analyses réalisées et articulées suivant ces trois axes. Pour ce qui est de l'Axe 1 – les politiques et pratiques de GRH comme telles, les résultats offrent également des pistes d'action possibles tirées de l'information collectée auprès des commissions scolaires partenaires du projet. Ces pistes ont notamment été dégagées à la suite d'une analyse des facteurs qui favorisent et qui nuisent à l'attraction et à la rétention de directions ainsi que des améliorations suggérées par des acteurs de ces organisations.

Enfin, ce projet interpelle différents acteurs sociaux touchés par cette problématique – dont les commissions scolaires, les associations professionnelles de directions d'établissement et les universités qui offrent de la formation aux aspirants à la fonction et aux directions en exercice – pour les inciter à travailler plus que jamais en collaboration et à coordonner leurs efforts en vue de favoriser l'attraction et la rétention de directions prêtes à affronter les défis qui s'imposent au regard de la persévérance et la réussite scolaires. Certes, il peut être difficile, voire impossible de modifier certaines facettes du travail de directions d'établissement, telles que la gestion du personnel, les relations avec les parents et l'application de la convention de gestion, qui exigent la maîtrise de compétences multiples. Par contre, il est permis de penser que plus la formation préparatoire et continue de ces

gestionnaires d'établissement scolaire les rendra aptes à faire face à ces défis, plus la profession deviendra attrayante et permettra aux directions en exercice de se réaliser professionnellement et, de ce fait, d'influencer la persévérance et la réussite scolaires.